



FACULDADE VIASAPIENS – FVS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

DANIEL DE OLIVEIRA SILVA

**GESTÃO COMUNITÁRIA E ADMINISTRAÇÃO EMPÍRICA: O PROCESSO
DECISÓRIO DOS LÍDERES DE PINDOGUABA**

Orientadora: Prof^ª. Ma. Luciane dos Santos Jácome

TIANGUÁ – CE
2025

DANIEL DE OLIVEIRA SILVA

**GESTÃO COMUNITÁRIA E ADMINISTRAÇÃO EMPÍRICA: O PROCESSO
DECISÓRIO DOS LÍDERES DE PINDOGUABA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade ViaSapiens – FVS como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharelado em Administração.

Orientador(a): Prof^ª Ma. Luciane dos Santos Jácome.

TIANGUÁ – CE

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da Faculdade ViaSapiens
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

O48g OLIVEIRA SILVA, DANIEL.
GESTÃO COMUNITÁRIA E ADMINISTRAÇÃO EMPÍRICA: O
processo decisório dos líderes comunitários de pindoguaba: /
DANIEL OLIVEIRA SILVA - 2025.
48 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Faculdade ViaSapiens,
Bacharelado em Administração, Tianguá. 2025
Orientação: Me. Profª. Ma. Luciane dos Santos Jácome
Coorientação: Me.

1. Administração empírica. 2. Empirismos. 3. Processos decisório. 4.
Tomada de decisão. 5. Líderes comunitários. I. Título.

CDD 342.81

DANIEL DE OLIVEIRA SILVA

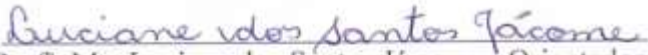
**GESTÃO COMUNITÁRIA E ADMINISTRAÇÃO EMPÍRICA: O PROCESSO DECISÓRIO
DOS LÍDERES DE PINDOGUABA**

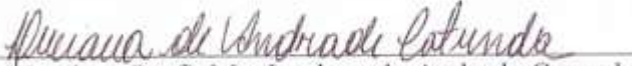
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à banca examinadora da Faculdade ViaSapiens, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

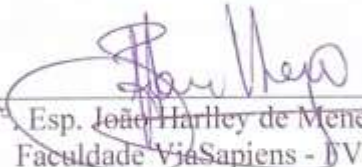
Orientadora: Prof^a. Ma. Luciane dos Santos Jácome.

Apresentada em: 10 / 12 / 2025

Banca examinadora:


Prof^a. Ma. Luciane dos Santos Jácome – Orientadora
Faculdade ViaSapiens - FVS


Membro: Prof^a. Ma. Luciana de Andrade Catunda
Faculdade ViaSapiens - FVS


Membro: Prof. Esp. João Harley de Menezes Vasconcelos
Faculdade ViaSapiens - FVS

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me conceder força, sabedoria e serenidade durante toda a minha trajetória acadêmica, iluminando meus caminhos nos momentos de desafio e incerteza.

Aos meus pais, pelo amor incondicional, pelo apoio firme e pela confiança depositada em mim ao longo de toda a minha formação. Aos meus irmãos, que estiveram comigo em cada etapa desta jornada, agradeço pelo incentivo diário, pelo apoio emocional e por me fortalecerem nos momentos em que mais precisei. Cada palavra de motivação e cada gesto de carinho fizeram diferença na construção deste caminho.

À minha professora orientadora, Prof^ª. Luciane dos Santos Jácome, Ma., expresso minha profunda gratidão pela orientação dedicada, pelas valiosas contribuições e pelo incentivo contínuo. Sua paciência, profissionalismo e compromisso foram fundamentais para a construção deste trabalho.

Aos meus colegas de sala, que fizeram parte dessa jornada de quatro anos, deixo meu sincero reconhecimento. Em especial, Érica, Luzimara, Henrique e Josiane, agradeço por cada momento compartilhado, pela parceria nas dificuldades e pela amizade que se transformou em verdadeira irmandade.

Aos líderes comunitários de Pindoguaba, manifesto meu agradecimento especial pelo acolhimento, pela disponibilidade e pela valiosa colaboração com este trabalho. A forma respeitosa e generosa com que participam e contribuem com a pesquisa demonstra o compromisso que possuem com sua comunidade. Sinto-me profundamente lisonjeado pelo suporte que recebi.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para que esta etapa fosse possível, deixo aqui os meus mais sinceros agradecimentos.

*“A única maneira de fazer um excelente trabalho é amar o que
você faz”*

— Steve Jobs

GESTÃO COMUNITÁRIA E ADMINISTRAÇÃO EMPÍRICA: O PROCESSO DECISÓRIO DOS LÍDERES DE PINDOGUABA

Daniel de Oliveira Silva¹

Luciane dos Santos Jácome²

RESUMO

Este estudo teve como objetivo geral analisar de que forma a administração empírica influencia o processo de tomada de decisão dos líderes comunitários do distrito de Pindoguaba, localizado no município de Tianguá-CE. Para alcançar esse propósito, foi desenvolvido um estudo de caso com abordagem qualitativa e quantitativa, de natureza descritiva e explicativa. Os procedimentos metodológicos incluíram entrevistas semiestruturadas com líderes locais atuantes e a aplicação de questionários com moradores da comunidade, permitindo uma triangulação dos dados obtidos. A análise qualitativa foi conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo, enquanto os dados quantitativos foram tratados com base em estatísticas descritivas. Os resultados apontaram que os líderes comunitários de Pindoguaba exercem suas funções decisórias com base na vivência prática, na observação do cotidiano e em conhecimentos construídos ao longo do tempo, caracterizando a administração empírica. Conclui-se que a administração empírica, longe de ser um modelo improvisado, constitui uma forma legítima e eficaz de gestão comunitária, especialmente em contextos periféricos onde o acesso à formação formal é limitado. Os saberes locais, aliados à experiência e ao vínculo afetivo com a comunidade, tornam-se instrumentos de fortalecimento da liderança e de promoção do desenvolvimento social. Assim, o estudo evidencia a importância de reconhecer e valorizar os processos de decisão baseados na prática cotidiana, oferecendo subsídios para políticas públicas mais sensíveis às dinâmicas das comunidades tradicionais.

Palavras-chave: administração empírica; tomada de decisão; líderes comunitários; comunidade.

¹ **Graduando em administração**, Campus Tianguá, Faculdade Via Sapiens (FVS).

Correio eletrônico: danieloliveira034@gmail.com

² **Professor(a) Orientador(a)**, Bacharel em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Ceará (2016). Mestre em Economia Rural pela Universidade Federal do Ceará (2019).

Correio eletrônico: luciane.santos@faculdadeviasapiens.com.br

ABSTRACT

This study aimed to analyze how empirical management influences the decision-making process of community leaders in the Pindoguaba district, located in the municipality of Tianguá, Ceará, Brazil. To achieve this objective, a case study with a qualitative and quantitative approach, of a descriptive and explanatory nature, was conducted. The methodological procedures included semi-structured interviews with active local leaders and the application of questionnaires to community residents, allowing for data triangulation. Qualitative data were analyzed using content analysis techniques, while quantitative data were processed through descriptive statistics. The results indicate that community leaders in Pindoguaba base their decision-making processes on practical experience, observation of daily life, and knowledge accumulated over time, characterizing empirical management. It is concluded that empirical management, rather than representing an improvised model, constitutes a legitimate and effective form of community management, especially in peripheral contexts where access to formal education is limited. Local knowledge, combined with experience and emotional ties to the community, emerges as a key instrument for strengthening leadership and promoting social development. Therefore, this study highlights the importance of recognizing and valuing decision-making processes grounded in everyday practice, providing insights for the development of public policies that are more sensitive to the dynamics of traditional communities.

Keywords: empirical administration; decision-making; community leaders; community.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribuição dos entrevistados por faixa etária

Gráfico 2: Distribuição dos entrevistados por gênero

Gráfico 3: Distribuição dos entrevistados por nível de escolaridade

Gráfico 4: Distribuição dos entrevistados por tempo de atuação

Gráfico 5: Como você se tornou líder da comunidade?

Gráfico 6: A comunidade possui alguma entidade formalizada?

Gráfico 7: Existem reuniões periódicas com os moradores?

Gráfico 8: A comunidade possui algum tipo de planejamento?

Gráfico 9: Como ocorre o processo de tomada de decisão na comunidade?

Gráfico 10: Quais são os principais desafios enfrentados na gestão da comunidade?

Gráfico 11: Quais são os principais problemas enfrentados na comunidade atualmente?

Gráfico 12: Quais são os maiores potenciais da comunidade?

Capítulo 13: Quais são suas principais estratégias para resolver problemas na comunidade?

Capítulo 14: Como as decisões são baseadas?

Capítulo 15: Você já participou de algum curso, capacitação ou formação na área?

Capítulo 16: Quais temas você considera importantes para sua capacitação?

Capítulo 17: Você tem acesso fácil a capacitações e cursos?

Gráfico 18: Quais recursos são fundamentais para melhorar sua atuação?

Gráfico 19: Você percebe que a falta de conhecimento teórico influencia nas decisões?

Gráfico 20: O que é essencial para melhorar a gestão da comunidade?

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1. Contexto histórico, geográfico, social e econômico de Pindoguaba...	11
2.2. A administração empírica	12
2.3. Gestão comunitária	14
2.4. Liderança comunitária	14
2.5. Tomadas de decisões	16
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	17
4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	17
4.1. Análise do local estudado	18
4.2. Análise qualitativa e quantitativa	18
4.3. Resultados detalhados da pesquisa sociodemográfica	19
4.4. Organização e funcionamento da comunidade	23
4.5. Desafios na gestão comunitária	26
4.6. Processo decisório e estratégias de atuação	29
4.7. Avaliação e visão de futuro	33
4.8. Análise da pesquisa qualitativa	36
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS	40
APÊNDICE – QUESTIONÁRIO	42

1. INTRODUÇÃO

A administração exerce papel fundamental no crescimento e na organização de instituições públicas e privadas. Observa-se, contudo, que a gestão é frequentemente conduzida com base apenas na experiência prática, carecendo de suporte teórico e metodológico. Essa abordagem, denominada administração empírica, caracteriza-se pela tomada de decisões fundamentada em vivências pregressas, preterindo a análise científica dos fatos.

Segundo Hume (1711–1776), “o que a experiência nos dá são conjunções constantes entre os objetos, mas não relações necessárias entre eles”. Tal premissa evidencia os riscos de deliberar unicamente com base no passado, uma vez que cada situação apresenta particularidades que exigem embasamento técnico. Esse rigor permite ao gestor avaliar cenários distintos com maior precisão e segurança

Essa realidade é especialmente evidente na gestão de comunidades. No distrito de Pindoguaba, situado no município cearense de Tianguá, o cenário se torna ainda mais claro. A comunidade, detentora de identidade histórica própria, estabeleceu-se em um território inicialmente conhecido como “Palmeiras” e, ao longo do tempo, construiu laços sociais marcados pelo fortalecimento mútuo, pela cooperação entre os moradores e pela preservação de suas tradições. Inserida em uma área rural, com economia baseada principalmente na agricultura familiar e no comércio, Pindoguaba enfrenta limitações estruturais e acesso restrito a políticas públicas. Tal contexto reforça o papel estratégico da liderança local na organização do espaço e na resolução das demandas diárias.

Em localidades com o perfil de Pindoguaba, os gestores locais assumem a responsabilidade por decisões estratégicas e pelo planejamento urbano, embora prescindam de formação técnica em Administração. Consequentemente, manifestam dificuldades na condução de suas atribuições, especialmente ante a volatilidade socioeconômica ou contingências imprevistas. Sob esse prisma, emerge o problema que norteia este estudo: de que maneira a administração empírica condiciona a tomada de decisão das lideranças comunitárias de Pindoguaba?

Ante o cenário exposto, este estudo objetiva analisar a influência da administração empírica no processo decisório dos líderes de Pindoguaba. Especificamente, busca-se investigar a construção das práticas administrativas cotidianas, identificar os fatores empíricos que orientam as escolhas desses gestores e aferir a percepção dos moradores quanto às

deliberações tomadas. Ademais, pretende-se avaliar os desafios advindos da carência de formação técnica e descrever como o diálogo, a participação e a experiência acumulada moldam a gestão local. Para tanto, será conduzida uma pesquisa descritiva e exploratória, mediante o levantamento de dados, visando compreender o contexto administrativo e a realidade local.

Este estudo se justifica pela necessidade de compreender como comunidades rurais desenvolvem processos decisórios, muitas vezes eficazes, mesmo sem acesso à formação formal em administração. Em Pindoguaba, a liderança comunitária assume papel central na organização social, econômica e espacial da localidade. Assim, compreender o papel da administração empírica contribui para fortalecer a gestão comunitária, apoiar políticas públicas sensíveis ao território e valorizar os saberes locais. O empirismo, enquanto corrente filosófica, concebe o conhecimento como fruto da experiência sensível: o ser humano, dotado de cinco sentidos, percebe a realidade e a conceptualiza a partir dessa percepção, o que reforça a importância da experiência, mas também aponta para a necessidade de refletir criticamente sobre seus limites.

Este estudo estrutura-se em cinco seções articuladas. A primeira compõe o referencial teórico, no qual se examinam os fundamentos da administração empírica e seu impacto no processo decisório, sobretudo no âmbito coletivo. Nessa etapa, abordam-se conceitos de gestão social, as dinâmicas de liderança e os modelos decisórios propostos por autores como Hume, Chiavenato, Robbins e Caravantes, correlacionando-os ao cotidiano dos gestores locais. Adicionalmente, integra-se a caracterização histórica, geográfica e socioeconômica de Pindoguaba, visto que tais variáveis condicionam a arquitetura das decisões e evidenciam a preponderância da experiência prática como pilar da gestão local

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Contexto histórico, geográfico, social e econômico de Pindoguaba

O distrito de Pindoguaba, localizado no município de Tianguá, Ceará, possui uma trajetória marcada pelo fortalecimento coletivo e pela construção de uma identidade consolidada. Originalmente conhecido como 'Palmeiras', devido à abundância dessa vegetação nativa, recebeu o nome atual por influência do padre José Carneiro. A inspiração veio do fenômeno observado na cacimba do Angelim, onde uma palmeira próxima ao reservatório gotejava água continuamente em suas raízes. A expressão popular 'pingo d'água'

transformou-se em Pindoguaba, um topônimo que atravessou décadas e solidificou o senso de pertencimento..

Do ponto de vista geográfico, o distrito está situado no extremo noroeste do Ceará, a aproximadamente 18 km da sede municipal e 26 km de Viçosa do Ceará, limitando-se também ao município piauiense de São João das Fronteiras. A região apresenta altitude média de 720 metros e um relevo variado, com áreas planas, onduladas e pontos de erosão mais acentuada, características típicas do domínio do carrasco. Esse ambiente físico influencia diretamente a organização espacial, as atividades econômicas e a dinâmica social da comunidade.

O contexto social do distrito é marcado por forte vínculo comunitário, com moradores que preservam tradições locais e mantêm relações sociais baseadas em cooperação e proximidade. As famílias historicamente influentes, como os Ferreira, além de figuras importantes como as viúvas Salvina e Veneranda, contribuíram para a formação social da região, que permanece unida em torno de práticas culturais, religiosas e associativas.

Economicamente, Pindoguaba apresenta atividades voltadas principalmente à agricultura familiar, ao comércio local e a pequenos serviços, caracterizando-se como um território de economia predominantemente rural. A dependência de práticas tradicionais, aliada às limitações estruturais e ao acesso restrito a políticas públicas, reforça a importância da organização comunitária para a resolução de problemas e para o enfrentamento de desafios cotidianos.

Dessa forma, conhecer o contexto histórico, geográfico, social e econômico de Pindoguaba é essencial para compreender o funcionamento da gestão comunitária local e os fatores que influenciam a adoção de práticas administrativas empíricas pelos líderes que atuam no distrito.

2.2. A administração empírica

A administração empírica constitui um modelo de gestão oriundo da práxis, da observação e da vivência cotidiana. Essa abordagem prescinde, em larga medida, de teorias acadêmicas formais, fundamentando-se na experiência acumulada, na intuição e no saber operacional dos indivíduos. Tal realidade é particularmente latente em contextos comunitários, nos quais a condução das organizações deriva da expertise adquirida no exercício das funções.

Seu desenvolvimento tem forte influência do pensamento empirista, especialmente de autores como Francis Bacon e John Locke. Bacon (2000) defendia que o conhecimento nasce da experiência, e não de verdades absolutas ou ideias inatas. Locke (1999), por sua vez, afirmava que a mente humana é como uma tábula rasa, preenchida a partir das vivências sensoriais. Esse pensamento, aplicado à administração, reforça que práticas de gestão podem ser construídas a partir do saber empírico, daquilo que se aprende fazendo.

Para Geus (1998), todo pensamento já foi pensado antes, e a pesquisa surge quando retomamos problemas não resolvidos, adicionando novos conhecimentos. Nesse sentido, embora empírica, essa gestão não deve ser confundida com improviso. Como destacam Cervo e Bervian (1983), até a prática mais intuitiva precisa de métodos que organizem o caminho para alcançar resultados.

Segundo Baccaro (1986) também ressalta que toda atividade, mesmo empírica, pressupõe planejamento, definição de objetivos e escolha dos meios para atingi-los. Assim, a administração empírica combina a lógica prática com o planejamento adaptado, sendo especialmente útil em comunidades que precisam organizar ações sem depender, exclusivamente, de modelos acadêmicos.

Assim, Aristóteles (apud MASIP, 2001, p. 23-24), como representante clássico do empirismo, dizia que a visão, a audição, o tato, o olfato e o paladar permitem ao homem captar dados da realidade. Depois de feita essa captação, há uma abstração mental cujo resultado é a produção de ideias substanciais. “Casa”, por exemplo, seria uma ideia substancial abstraída pela mente por meio dos sentidos. Os conceitos seriam formados logo em seguida, quando às ideias substanciais, é acrescentada uma qualificação. Assim, “casa grande” seria um conceito formulado com base na ideia substancial.

Contudo, Adorno e Horkheimer (1977) reforçam que até mesmo a investigação empírica precisa de reflexão sobre seus princípios, ou seja, a experiência não é suficiente se não houver análise crítica. Isso se conecta diretamente à realidade das comunidades, onde a gestão se dá de forma dinâmica, construída no dia a dia, com base no saber local, nas trocas sociais e na observação da realidade.

Esse contexto evidencia que a realidade de Pindoguaba demanda práticas de gestão baseadas na experiência, uma vez que os líderes comunitários lidam com desafios estruturais, econômicos e sociais complexos sem formação técnica especializada. Assim, compreender sua história e dinâmica local é essencial para analisar como a administração empírica orienta o processo decisório no distrito.

2.3. Gestão comunitária

A gestão comunitária se caracteriza como um modelo organizacional pautado na participação ativa dos membros da comunidade na identificação de problemas, planejamento e execução de soluções para as demandas locais. Ela se afasta das práticas tradicionais hierarquizadas e propõe uma atuação horizontal, colaborativa e coletiva (Hoppen, 1992).

Segundo Pereira (2003), o espaço público comunitário é essencial para o desenvolvimento local, na medida em que possibilita o diálogo, a escuta ativa e a articulação entre diferentes atores sociais. Esse espaço é mais do que físico; é simbólico e relacional, pois fortalece os vínculos, promove a cidadania e amplia as capacidades coletivas de enfrentar desafios.

A gestão comunitária pressupõe que os moradores sejam sujeitos ativos no processo, não apenas beneficiários de ações, mas também protagonistas. Machado-da-Silva e Fernandes (1998) explicam que, nesses contextos, as mudanças acontecem de forma incremental, com ajustes constantes nas práticas e estruturas, sempre em sintonia com as necessidades locais.

Sob essa ótica, a confiança, a colaboração e o compromisso constituem vetores fundamentais da gestão. Fleury (2002) sustenta que, em redes comunitárias, tais atributos são imprescindíveis à efetividade das relações organizacionais. Nessa linha, Habermas (1989) assevera que a participação social deve ser permanente e institucionalizada, fomentando a autonomia, a autorrealização e o autogoverno dos grupos sociais

Desse modo, a gestão comunitária não é apenas uma técnica administrativa, mas um exercício permanente de construção social, política e cultural, que depende da capacidade dos sujeitos em dialogar, cooperar e se organizar para transformar sua própria realidade. A gestão comunitária em Pindoguaba é construída a partir da participação dos moradores, de reuniões locais e da mobilização em torno de demandas coletivas. Como a gestão ocorre majoritariamente com base em saberes práticos, a administração empírica aparece como elemento central dessa dinâmica, influenciando diretamente o modo como líderes organizam ações e deliberam decisões.

2.4. Liderança comunitária

A liderança comunitária nasce das relações de proximidade e da convivência cotidiana dentro do território. Ela não depende, necessariamente, de cargos ou títulos formais, mas sim

da legitimidade construída no dia a dia, através da escuta, do diálogo e da capacidade de mobilização (Góis, 1994; Franco, 1988).

Os líderes comunitários são peças fundamentais na mediação entre as necessidades locais e as possíveis soluções, sejam elas públicas, privadas ou construídas pela própria comunidade. Eles possuem sensibilidade para perceber as demandas, os conflitos e as potencialidades do grupo onde estão inseridos.

Com o tempo, esse conceito de liderança foi se tornando mais coletivo e compartilhado. Segundo Rojas, não se trata mais de um indivíduo que comanda a coletividade, mas de processos de liderança distribuídos, nos quais diferentes membros assumem papéis conforme as circunstâncias (Montero, 2004). Isso fortalece o protagonismo comunitário e reduz riscos de centralização do poder. Dentro da perspectiva atual, entende-se que a liderança não é uma habilidade inata, mas sim uma aptidão que pode ser desenvolvida.

Conforme Freitas (2014) destaca que o desenvolvimento comunitário frequentemente acontece por meio de associações e projetos liderados por esses agentes locais, que articulam parcerias e mobilizam recursos, tanto materiais quanto humanos. Essa liderança é profundamente relacional, baseada na confiança, no pertencimento e na construção de uma visão comum (Kirk & Schutte, 2004).

Diante disso, Banyai (2009) reforça que a liderança comunitária não visa apenas representar, mas também inspirar e capacitar outros membros da comunidade a participarem dos processos de mudança. Keating (2012) complementa afirmando que o desenvolvimento local acontece quando os atores sociais coordenam esforços em benefício do coletivo, tornando a liderança um processo permanente, dinâmico e horizontal.

Contudo, desafios como o paternalismo, a baixa participação popular ou a desconfiança em relação às lideranças ainda estão presentes, exigindo dos líderes uma atuação ética, transparente e comprometida com o fortalecimento da autonomia comunitária. Em Pindoguaba, os líderes comunitários exercem papel fundamental na mediação de problemas e na mobilização de moradores. Como grande parte dessas lideranças se baseia na experiência prática, sua atuação está profundamente ligada à administração empírica, sendo determinante no modo como as decisões são tomadas no distrito.

2.5. Tomadas de decisões

A tomada de decisão é um elemento central na gestão comunitária, pois está diretamente relacionada à busca de soluções para os problemas cotidianos. Robbins (2010)

afirma que decidir é, basicamente, escolher um caminho quando se percebe que a situação atual não corresponde ao estado desejado.

O processo decisório, segundo Chiavenato (2003), envolve seis elementos fundamentais: o tomador de decisão, os objetivos, as preferências, a estratégia, a situação e o resultado. No contexto comunitário, essas decisões não são tomadas isoladamente, mas de forma coletiva, envolvendo diferentes membros da comunidade, o que fortalece a legitimidade e a eficácia das ações.

Nesse sentido, Caravantes, Panno e Kloeckner (2005, p.446) destacam que “tomar decisões é o processo de escolher uma dentre um compilado de alternativas”, sendo fundamental que o tomador de decisão “identifique e detecte a situação, gere alternativas, avalie as alternativas, selecione a melhor escolha possível, implemente a alternativa escolhida e avalie os resultados.”

Segundo Gutierrez (1999) destaca que o debate entre pessoas com diferentes visões, experiências e interesses enriquece o processo, amplia a análise dos problemas e possibilita soluções mais criativas e robustas. Isso é especialmente importante em ambientes comunitários, onde os desafios são diversos e as soluções precisam ser construídas de maneira compartilhada.

A comunicação tem papel fundamental nesse processo. Para Angeloni (1992), o diálogo deve ser permanente, claro e transparente, permitindo que todos os envolvidos compartilhem informações, expressem opiniões e construam consensos. Essa comunicação aberta também fortalece o sentimento de pertencimento e o compromisso com os resultados.

Por fim, Certo (2005) alerta que, mesmo em processos participativos, a tomada de decisão está sujeita a erros, seja por percepções equivocadas, informações incompletas ou vieses individuais. Por isso, mecanismos que promovam o debate saudável, a escuta ativa e a análise conjunta são essenciais.

Na prática comunitária, muitas decisões ainda são tomadas com base na intuição, na experiência e no senso comum dos gestores locais, sobretudo pela ausência de ferramentas formais de apoio à decisão (Hein, 1972). Entretanto, mesmo sem metodologias quantitativas sofisticadas, as decisões coletivas, quando bem conduzidas, tendem a gerar soluções mais adequadas à realidade da comunidade.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, com abordagem qualitativa e quantitativa, de natureza descritiva, e com delineamento do tipo estudo de caso. Tal escolha metodológica justifica-se pela necessidade de compreender, de forma aprofundada e contextualizada, o processo de tomada de decisão dos líderes comunitários do distrito de Pindoguaba, no município de Tianguá, estado do Ceará (GIL, 2008; YIN, 2005).

A abordagem qualitativa permitirá interpretar as percepções, vivências e estratégias dos líderes locais, com foco nos significados atribuídos por eles às práticas de gestão comunitária. Por sua vez, a abordagem quantitativa será utilizada de forma complementar, com o objetivo de descrever características objetivas dos participantes, como tempo de atuação, escolaridade, frequência de reuniões e tipos de decisões tomadas (MARCONI; LAKATOS, 2017).

A coleta de dados será realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, a serem aplicadas a líderes atuantes em associações e pastorais, e de questionários fechados, direcionados a moradores que acompanham ou participam das ações comunitárias. A amostragem será intencional, considerando a relevância dos sujeitos na estrutura organizacional local (TRIVIÑOS, 1987; GIL, 2008).

Para análise dos dados qualitativos, será utilizada a análise de conteúdo, conforme a proposta de Bardin (2011), com o objetivo de categorizar e interpretar as falas dos entrevistados. Os dados quantitativos serão tratados por meio de estatística descritiva, e apresentados com o uso de tabelas e gráficos, que permitirão identificar padrões e tendências nas respostas (VERGARA, 2016).

A utilização de uma abordagem metodológica mista, associada ao estudo de caso, proporcionará uma análise integrada e abrangente da realidade investigada, refletindo tanto as dimensões subjetivas das experiências dos líderes quanto os dados objetivos que poderão reforçar a legitimidade de sua atuação na gestão empírica e participativa da comunidade (CRESWELL, 2010; MINAYO, 2012).

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Nesta seção, procedo à análise dos resultados extraídos da pesquisa de campo em Pindoguaba. A localidade dispõe de uma associação de lideranças cuja finalidade é diagnosticar as carências coletivas e deliberar sobre soluções para as demandas cotidianas dos residentes. O objetivo central consiste em perscrutar a aplicação do planejamento e a

condução do processo decisório sob a égide do conhecimento empírico, mapeando os impactos, os óbices e as potencialidades percebidas na gestão desse território.

Para a realização da pesquisa, solicitou-se aos participantes que manifestassem concordância com o Termo de Consentimento, disponibilizado no questionário elaborado por meio da plataforma Google Forms. Nesse documento, os respondentes autorizaram voluntariamente sua participação, permitindo que suas respostas fossem utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Assegurou-se, ainda, que todas as informações coletadas seriam tratadas de maneira anônima e confidencial, sem qualquer divulgação de nomes, endereços eletrônicos ou outros dados pessoais que possibilitasse a identificação dos participantes.

4.1. Análise do local estudado

O distrito analisado está situado na Serra da Ibiapaba, no município de Tianguá, Ceará, e apresenta uma trajetória marcada pela formação de uma identidade comunitária própria. Localizado no extremo noroeste cearense, o distrito encontra-se a cerca de 18 km da sede municipal e próximo às divisas com Viçosa do Ceará e São João das Fronteiras, no Piauí. Atualmente é um dos maiores distritos que fazem parte do município de Tianguá-Ce.

4.2. Análise qualitativa e quantitativa

A análise conjunta dos dados quantitativos e qualitativos obtidos no Distrito de Pindoguaba permitiu uma compreensão mais abrangente e consistente sobre o funcionamento da gestão comunitária e sobre a forma como os líderes locais estruturam seu processo decisório. Os dados quantitativos, resultantes dos questionários aplicados aos moradores e participantes da associação comunitária, forneceram informações objetivas e mensuráveis, permitindo quantificar percepções, comportamentos e impactos das ações comunitárias, o que está em conformidade com a finalidade desse tipo de pesquisa.

Já os dados qualitativos, coletados por meio das entrevistas, ofereceram uma interpretação mais aprofundada sobre as percepções, motivações e experiências dos dirigentes, revelando tendências de pensamento e evidenciando que a tomada de decisão é fortemente influenciada pelo conhecimento empírico construído a partir da vivência, da observação direta e da interpretação dos fenômenos locais por meio dos sentidos, conforme

define a perspectiva filosófica do empirismo.

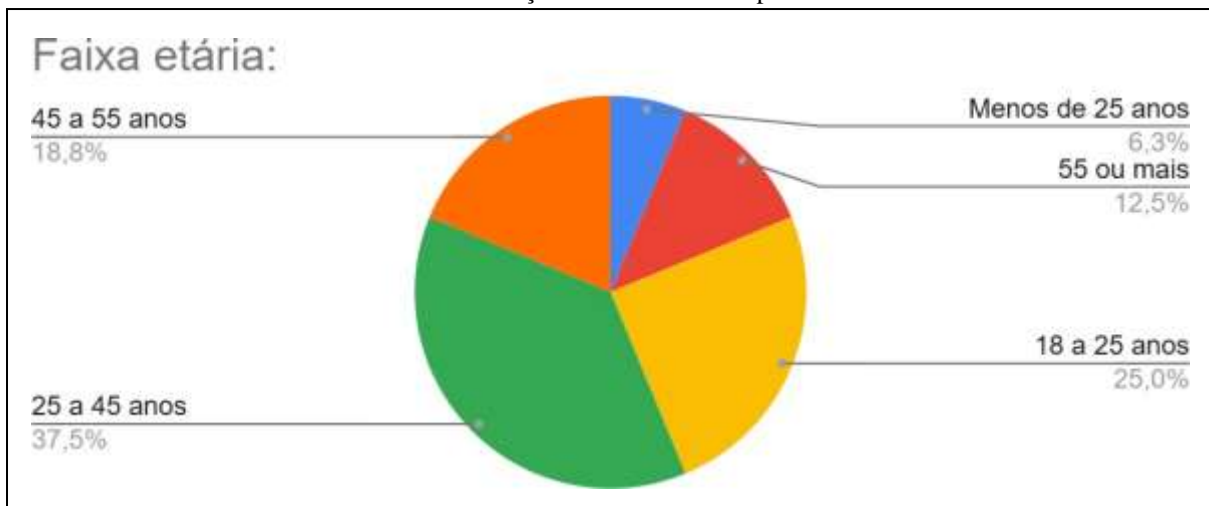
Ao relacionar os dois tipos de dados, observa-se que os resultados quantitativos corroboram as percepções qualitativas, demonstrando coerência entre o que a comunidade percebe e o que os líderes expressam em suas narrativas. Essa integração confirma a adequação metodológica do estudo, ao evidenciar que o planejamento comunitário baseado na experiência não apenas gera efeitos tangíveis, mas também promove melhorias na comunicação interna, no clima social e no engajamento dos moradores, reforçando o papel do conhecimento empírico como base estruturante da gestão local.

4.3. Resultados detalhados da pesquisa sociodemográfica

A pesquisa foi aplicada a 18 indivíduos onde 16 participaram abertamente da localidade estudada, pertencentes a diferentes níveis de lideranças, o que possibilitou uma visão mais ampla e representativa da diversidade desses.

Nos gráficos a seguir, serão apresentados os perfis dos participantes.

Gráfico 01: Distribuição dos entrevistados por faixa etária



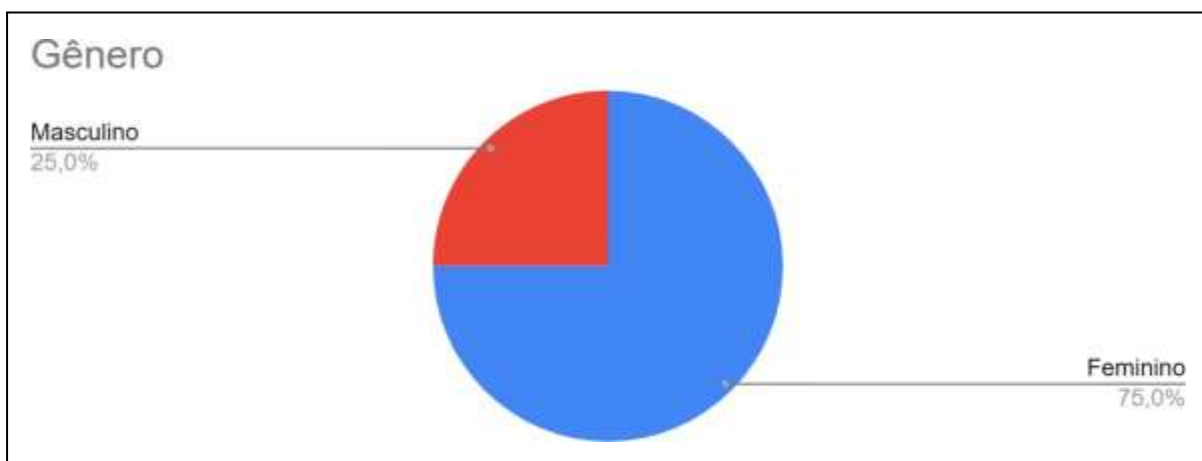
Fonte: O autor (2025)

Análise da faixa etária dos líderes comunitários participantes da pesquisa revela um perfil composto majoritariamente por adultos jovens e de meia-idade. O grupo mais representativo encontra-se na faixa de 25 a 45 anos, correspondendo a 37,5% dos respondentes, indicando a presença de lideranças em fase ativa de participação social e profissional. Em seguida, observa-se que 25% dos participantes possuem entre 18 e 25 anos,

evidenciando a inserção de jovens no processo decisório comunitário, o que pode contribuir para maior dinamismo e abertura a novas abordagens de gestão. As faixas de 45 a 55 anos correspondem a 18,8% dos respondentes, enquanto 12,5% possuem 55 anos ou mais, representando lideranças com maior acúmulo de experiência prática. Por fim, apenas 6,2% dos participantes têm menos de 25 anos, um número reduzido, mas que demonstra o início de uma renovação geracional.

De modo geral, os dados mostram que a gestão comunitária de Pindoguaba é marcada por um equilíbrio entre juventude e experiência, o que favorece a combinação entre práticas tradicionais, baseadas no conhecimento empírico, e a possibilidade de adoção de novas estratégias na tomada de decisão.

Gráfico 02: Distribuição dos entrevistados por gênero

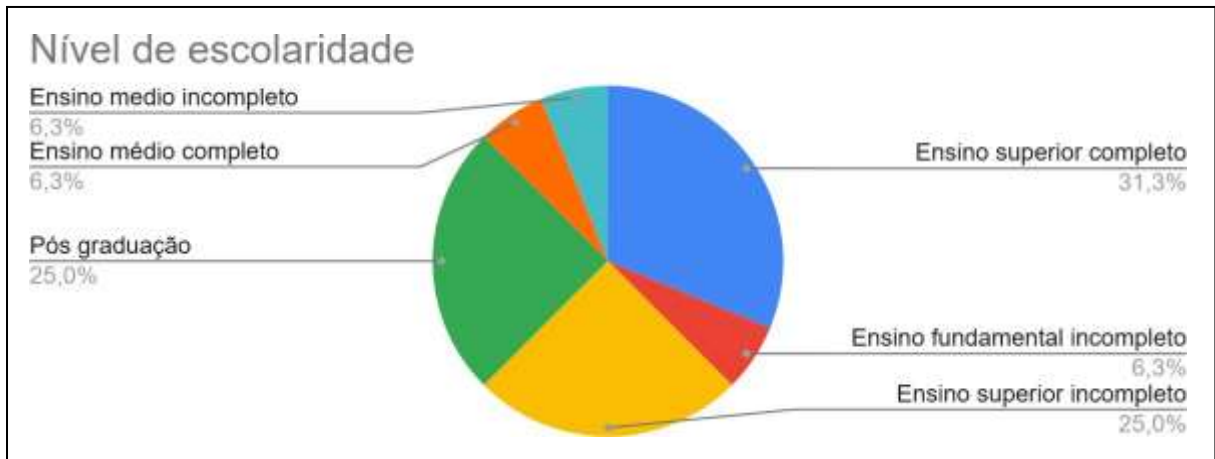


Fonte: O autor (2025)

A análise referente ao gênero dos líderes comunitários de Pindoguaba evidencia uma predominância significativa do público feminino na composição da liderança local. Conforme demonstrado no gráfico, 75% dos respondentes se identificam como mulheres, enquanto 25% são homens, e não houve registros na categoria “prefiro não informar”. Esses dados indicam que a atuação feminina desempenha um papel central na organização comunitária do distrito, assumindo protagonismo no processo decisório e na condução das práticas de gestão empírica. A expressiva participação das mulheres sugere maior engajamento em atividades de mobilização social, diálogo com a comunidade e resolução de demandas coletivas, elementos essenciais para o fortalecimento da gestão comunitária. Além disso, essa predominância pode refletir traços culturais locais, em que lideranças femininas assumem funções estratégicas no cuidado com o território, na articulação de ações e na manutenção das relações comunitárias.

Assim, a composição de gênero encontrada reforça a influência feminina como um dos pilares na dinâmica administrativa e na tomada de decisões dentro da comunidade.

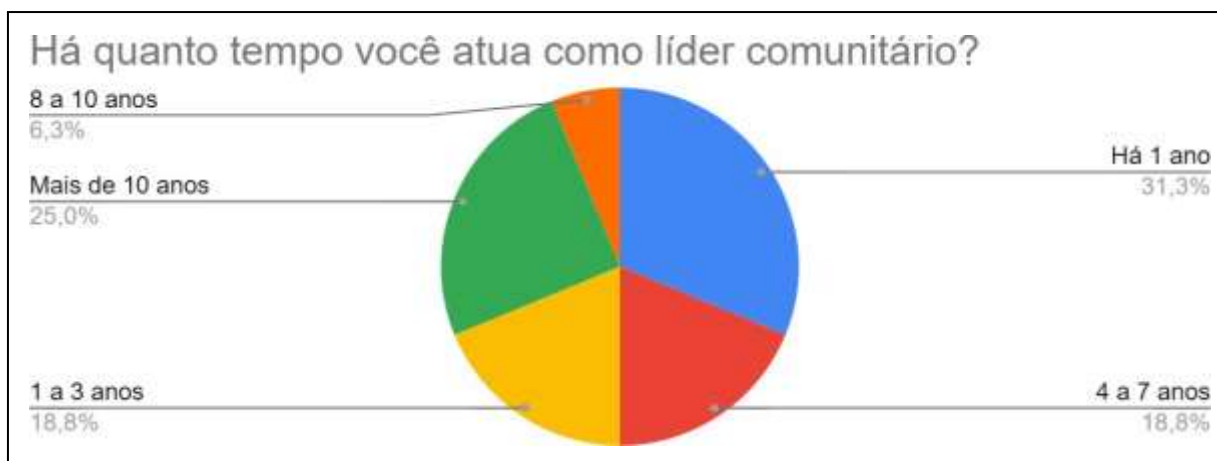
Gráfico 03: Distribuição dos entrevistados por nível de escolaridade



Fonte: O autor (2025)

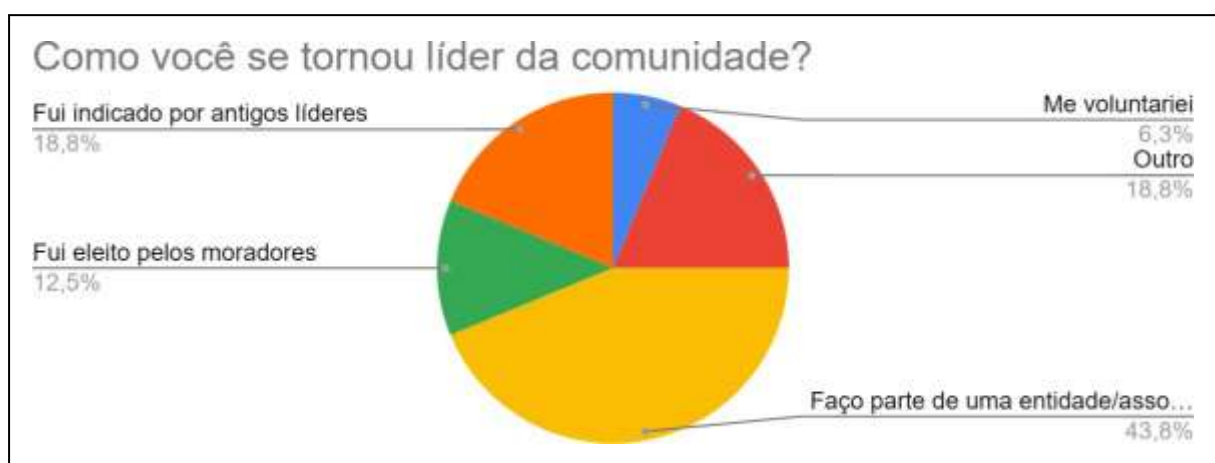
A análise do nível de escolaridade dos participantes revela um cenário de diversidade formativa que influencia diretamente a capacidade de compreensão e aplicação de práticas administrativas na comunidade. Observa-se que uma parcela relevante possui ensino superior completo 31,3% e pós-graduação 25%, demonstrando a presença de indivíduos com maior preparo técnico e potencial para contribuir com decisões mais estruturadas e fundamentadas. No entanto, o mesmo percentual de 25% possui apenas o ensino superior incompleto, o que pode indicar limitações no domínio de conceitos essenciais da administração. Além disso, há grupos menores com ensino médio completo, médio incompleto e fundamental incompleto, que juntos reforçam a heterogeneidade educacional do distrito. Esse contraste evidencia como a ausência de formação técnica específica em gestão, mesmo entre aqueles com maior escolaridade, pode comprometer a eficiência das ações comunitárias, reforçando a necessidade de capacitações e do uso de metodologias administrativas para fortalecer as decisões coletivas.

Gráfico 04: Distribuição dos entrevistados por tempo de atuação



Fonte: O autor (2025)

Gráfico 05: Como você se tornou líder da comunidade?



Fonte: O autor (2025)

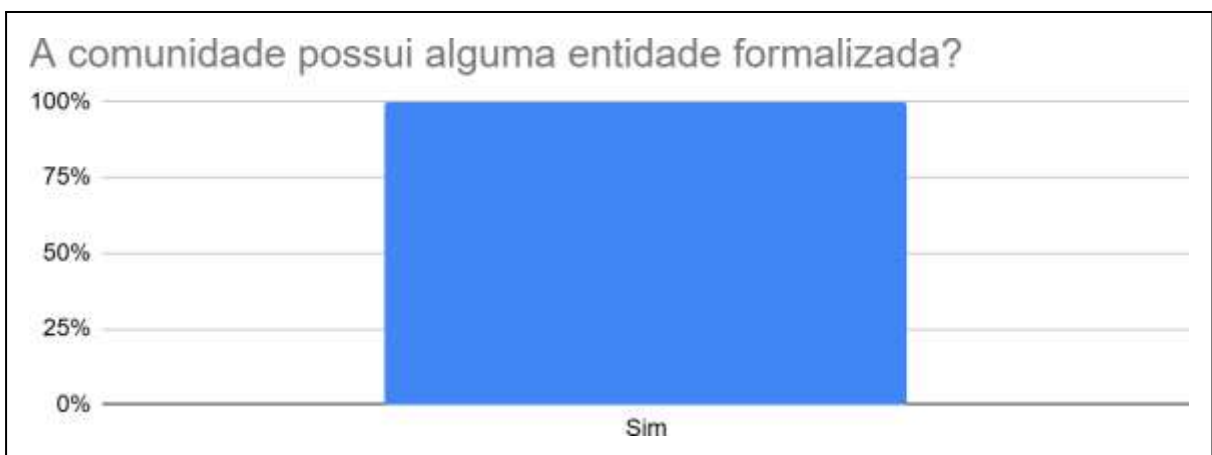
A análise sobre o tempo de atuação dos líderes comunitários revela um cenário marcado por trajetórias diversas, evidenciando que 31,3% exercem a função há apenas um ano, enquanto 25% atuam há mais de dez anos e outros 18,8% possuem experiência entre um e três anos, mostrando um equilíbrio entre renovação e permanência na liderança. Além disso, 18,8% têm entre quatro e sete anos de atuação e 6,3% entre oito e dez anos, o que indica a presença de lideranças em diferentes estágios de maturidade. Esses dados reforçam a necessidade de suporte técnico-administrativo, pois tanto os líderes iniciantes quanto os mais experientes podem enfrentar desafios que exigem conhecimentos formais de gestão. Já em relação à forma como se tornaram líderes, observa-se que 43,8% integram alguma entidade ou associação comunitária, o que evidencia a força das organizações locais como porta de entrada para a liderança; 18,8% foram indicados por antigos líderes e outros 12,5% foram

eleitos pelos moradores, reforçando diferentes legitimidades dentro da comunidade. Ademais, 18,8% escolheram a opção "outro" e 6,3% afirmaram ter se voluntariado, demonstrando que a motivação para assumir o papel é variada e nem sempre segue caminhos formais. Esse conjunto de informações reforça que a liderança comunitária em Pindoguaba é construída de modo plural, baseada tanto em engajamento espontâneo quanto em estruturas associativas e escolhas coletivas, tornando ainda mais evidente a importância da profissionalização administrativa para apoiar decisões e fortalecer a gestão comunitária.

4.4. Organização e funcionamento da comunidade

Reconhecido como pai do racionalismo moderno, Descartes sustenta que a razão pode alcançar o conhecimento da realidade de modo análogo ao conhecimento matemático, onde se constam princípios gerais desvinculados do mundo material e que podem ser inferidos ao examinar um objeto ou fenômeno específico. Para Descartes (1979), o que a mente sabe são suas próprias representações ou ideias. O que o ser humano sabe mais intimamente não está em seus corpos, mas na estrutura de suas mentes, na natureza da racionalidade (JOHNSON, 1987). Assim, pode-se compreender que os processos decisórios comunitários também derivam de construções racionais e representações coletivas que orientam as ações da liderança.

Gráfico 06: A comunidade possui alguma entidade formalizada?

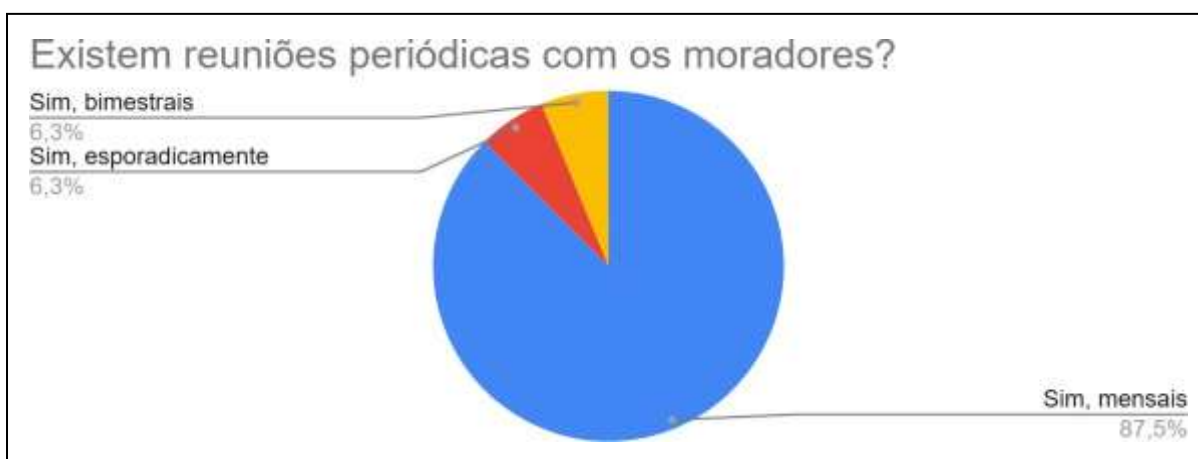


Fonte: O autor (2025)

A análise referente à existência de entidade formalizada demonstra que 100% dos respondentes afirmam que a comunidade possui uma estrutura oficialmente constituída. Esse

resultado revela um grau significativo de organização interna, indicando que a gestão comunitária se apoia em bases formais que sustentam a comunicação, o planejamento e a legitimidade das lideranças. Considerado o pai do racionalismo moderno, Descartes acredita que a razão pode chegar ao conhecimento da realidade de forma parecida com o conhecimento matemático, em que se verificam princípios gerais desligados do mundo físico e que podem ser deduzidos quando se analisa um objeto ou fenômeno particular. Para Descartes (1979), o que a mente sabe são suas próprias representações ou ideias. Essa compreensão racional também se reflete no modo como a comunidade estrutura sua governança, utilizando entidades formalizadas para garantir clareza, estabilidade e coerência nas práticas administrativas, mesmo em contextos marcados pela administração empírica.

Gráfico 07: Existem reuniões periódicas com os moradores?



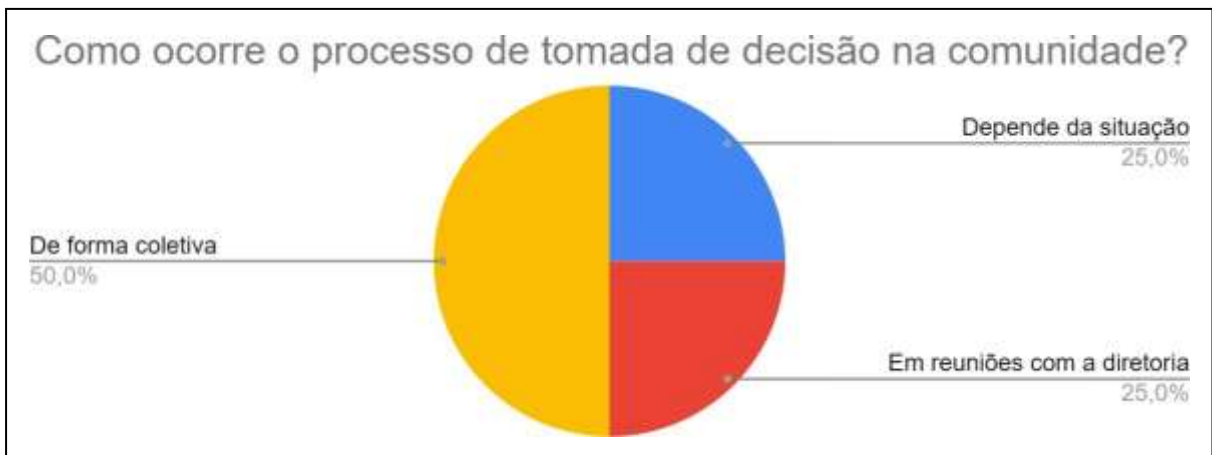
Fonte: O autor (2025)

Os dados evidenciam que 87,5% dos participantes relataram a ocorrência de reuniões mensais, enquanto 6,25% afirmaram que as reuniões são bimestrais e 6,25% que ocorrem esporadicamente. A ausência de respostas indicando que não há reuniões demonstra que a comunicação formal constitui prática consolidada na comunidade. Isso reafirma a importância atribuída ao diálogo regular como mecanismo de gestão e engajamento. À luz do racionalismo cartesiano, que destaca a busca por clareza e fundamentação lógica, pode-se interpretar que a periodicidade das reuniões funciona como instrumento de ordenação e racionalização das ações coletivas. Assim, mesmo dentro de uma administração de caráter empírico, a comunidade revela um processo decisório estruturado, sustentado pela participação contínua e organizada.

Gráfico 08: A comunidade possui algum tipo de planejamento?

Fonte: O autor (2025)

A unanimidade dos dados com 100% dos respondentes afirma que a comunidade possui algum tipo de planejamento o que indica que há intencionalidade estratégica na condução das ações sociais e administrativas. Esse resultado demonstra que a comunidade não atua apenas de maneira reativa, mas desenvolve processos estruturados de reflexão e formulação de metas. Em consonância com o pensamento de Descartes, segundo o qual a mente opera por meio de representações e construções racionais que orientam o entendimento da realidade, é possível afirmar que o planejamento constitui uma manifestação concreta desse exercício racional aplicado ao contexto comunitário. Dessa forma, ainda que a gestão seja influenciada por práticas empíricas, percebe-se um esforço de racionalização que organiza decisões e direciona o desenvolvimento coletivo.

Gráfico 09: Como ocorre o processo de tomada de decisão na comunidade?

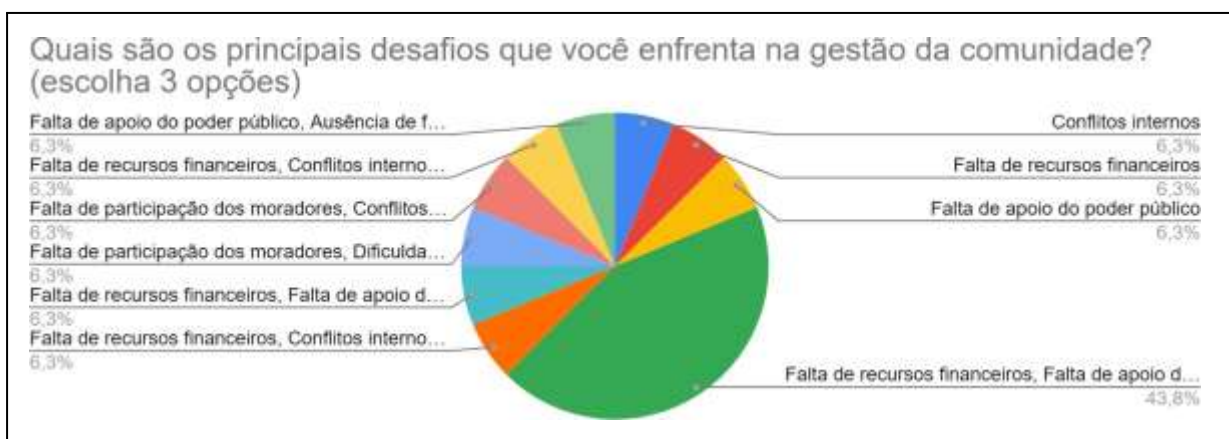
Fonte: O autor (2025)

Quanto ao processo decisório, os dados revelam que 50% das decisões são tomadas de forma coletiva, 25% ocorrem em reuniões com a diretoria e outros 25% dependem da situação. A ausência de respostas indicando decisões exclusivamente individuais reforça a predominância da participação como princípio administrativo. Essa distribuição evidencia um modelo híbrido, no qual convivem elementos de gestão democrática, deliberação diretiva e flexibilidade situacional. A partir do ponto de vista cartesiano, que valoriza a racionalidade como instrumento de interpretação e orientação da ação humana, compreende-se que esse modelo decisório deriva de representações compartilhadas e processos racionais construídos no cotidiano da comunidade. Assim, as decisões emergem não apenas da prática empírica, mas de um esforço coletivo de organização lógica, coerente com os desafios e necessidades locais.

4.5. Desafios na gestão comunitária

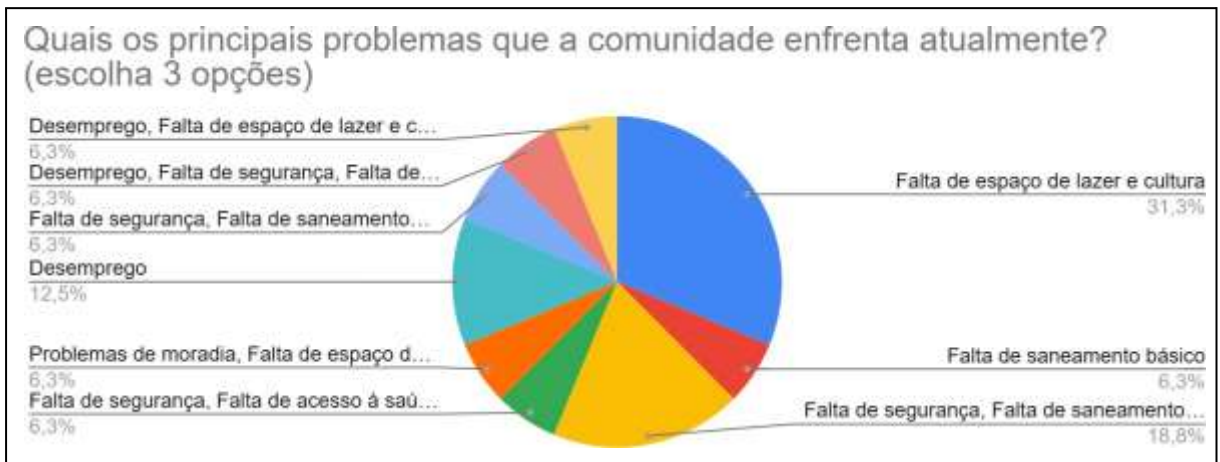
A participação social é fundamental para a eficácia das políticas de desenvolvimento, para a boa governança, a sustentabilidade, o fortalecimento da sociedade civil e a democratização (COSTA; CUNHA, 2003, p. 78). Inserida nessa perspectiva, a leitura das problemáticas confirma que a participação e o engajamento coletivo são vetores necessários para transformar demandas pontuais em agendas de intervenção sustentáveis.

Gráfico 10: Quais são os principais desafios enfrentados na gestão da comunidade?



Fonte: O autor (2025)

Gráfico 11: Quais são os principais problemas enfrentados na comunidade atualmente?



Fonte: O autor (2025)

Gráfico 12: Quais são os maiores potenciais da comunidade?



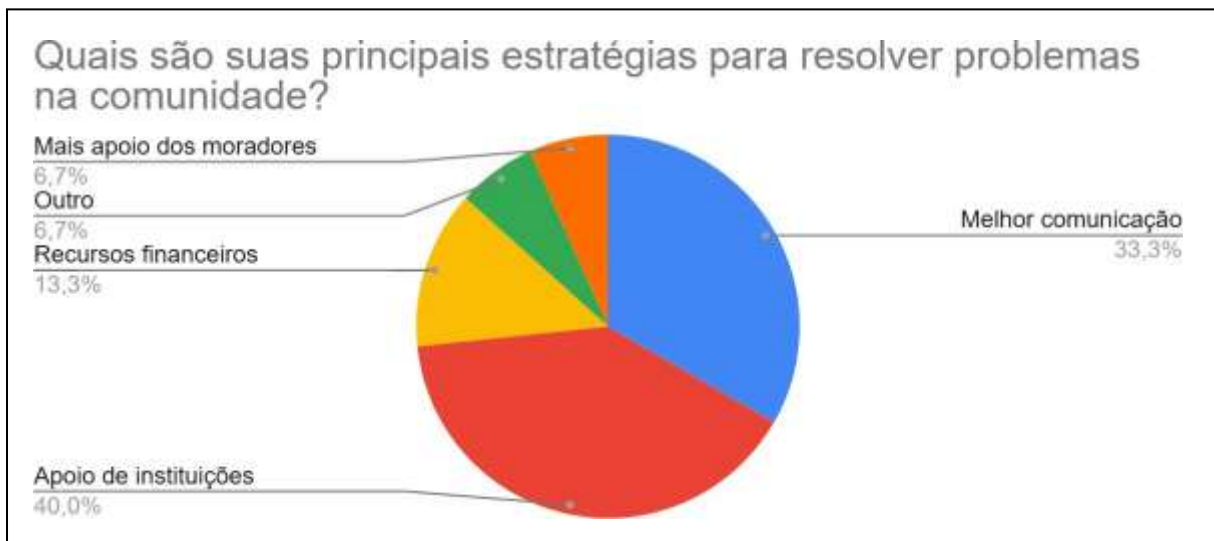
Fonte: O autor (2025)

A análise dos dados sobre os desafios, problemas e potenciais da gestão comunitária, revela um quadro cuja interpretação exige leitura crítica e contextualizada: inicialmente, ao observar os desafios apontados, nota-se que a falta de recursos financeiros e a falta de apoio do poder público aparecem como as dificuldades preponderantes, ambas assinaladas por 68,8% dos respondentes, seguidas pela ausência de formação técnica 56,3%, em menor intensidade aparecem conflitos internos 25%, e dificuldades relacionadas à participação e comunicação dos moradores cada uma com 12,5%. Esses números apontam para uma dupla condição: por um lado, limitações estruturais recursos e apoio institucional que restringem a capacidade de execução de projetos; por outro, lacunas em capacitação que dificultam o aprimoramento das práticas gerenciais locais, enquanto os conflitos e a participação reduzida revelam fragilidades no capital social e na coesão organizativa. Em seguida, quando se analisa os principais problemas enfrentados pela comunidade atualmente, a carência de espaço de lazer e cultural emerge como o problema mais citado 68,8%, seguida pela falta de segurança 37,5% e saneamento básico deficitário 31,3%, questões como desemprego, acesso à saúde, moradia e qualidade precária de serviços aparecem, cada uma, em menor incidência entre 6,3% e 25%. Por fim, a avaliação dos potenciais comunitários revela elementos positivos capazes de contrabalançar as limitações: trabalho coletivo 81,3%, e projetos culturais 68,8%, figuram entre os recursos mais valorizados, acompanhados por voluntariado dos moradores 62,5%, em menor grau aparecem produção local, parcerias externas e iniciativas ambientais. Essa configuração indica que existe capital social e disposição para mobilização — fatores críticos para qualquer estratégia de desenvolvimento local — e que tais recursos podem ser a base sobre a qual se estruturam ações de captação de recursos, formação técnica e interlocução com o poder público. Em síntese, os gráficos apontam para uma comunidade institucionalmente organizada e com capacidade participativa expressiva, porém limitada por restrições financeiras, carência de apoio governamental e lacunas técnicas; para avançar, recomenda-se a priorização de políticas que articulem formação técnica, mecanismos de financiamento participativo e estratégias de fortalecimento do diálogo com órgãos públicos, aproveitando o capital social identificado como trabalho coletivo, voluntariado e iniciativas culturais, como alavanca para transformar recursos potenciais em resultados concretos.

4.6. Processo decisório e estratégias de atuação

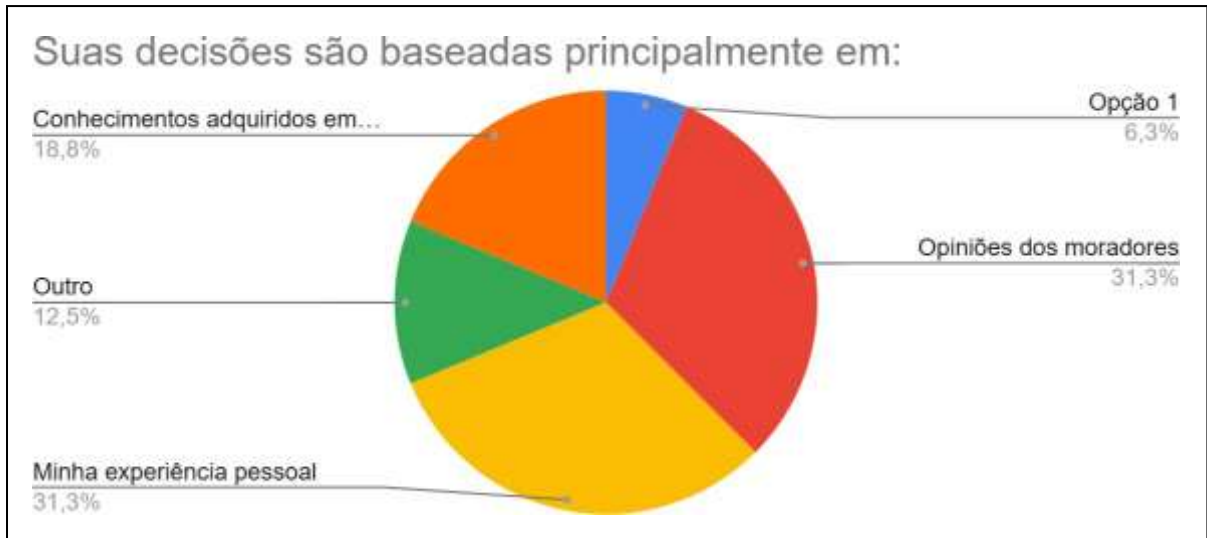
O estudo do processo decisório em contextos empíricos mostra que ambientes marcados por rápidas mudanças, especialmente os influenciados pela tecnologia da informação, ampliam tanto as oportunidades quanto as incertezas organizacionais (EISENHARDT, 1989a; ALPAR; KIM, 1990). Pesquisas reforçam que esse cenário exige decisões mais adaptativas e sensíveis às transformações externas (ENGEMANN; MILLER, 1999; SEDDON; GRAESER; WILLCOCKS, 2002; EDQUIST, 2002; STEINMUELLER, 2002). Esse processo permanece aberto a revisões, influenciado pela estratégia organizacional e pela atuação da alta administração.

Gráfico 13: Quais são suas principais estratégias para resolver problemas na comunidade?



Fonte: O autor (2025)

O gráfico indica que o apoio de instituições é a estratégia mais apontada 40%, seguida por melhor comunicação entre os atores 33,3%. Estratégias como recursos financeiros e mais apoio dos moradores aparecem em menor frequência 13,3% e 6,7%, respectivamente, assim como alternativas classificadas como “outro”. Essa distribuição sinaliza uma orientação prática: a comunidade reconhece que a interlocução institucional e a qualidade da comunicação interna são vetores prioritários para viabilizar soluções. Em termos decisórios, isso reforça a necessidade de articular recursos externos e capacidades organizacionais, alinhando canais de financiamento e parcerias com processos de mobilização interna — ou seja, soluções que combinam ações táticas (captação/apoio) com mudança nas rotinas de interação comunitária.

Gráfico 14: Como as decisões são baseadas?

Fonte: O autor (2025)

No gráfico seguinte, observa-se uma divisão equilibrada entre experiência pessoal 31,3% e opiniões dos moradores 31,3%, com participação de conhecimentos adquiridos em cursos 18,8% e apoio de instituições 12,5%. Esse padrão evidencia múltiplas fontes de legitimidade: a autoridade prática dos líderes (experiência), a legitimação social (opiniões dos moradores) e a incorporação de saberes formais. A coexistência dessas fontes corrobora a afirmação de que há decisões semiestruturadas: “Há ainda uma categoria intermediária que corresponde às decisões semiestruturadas (MORTIZ; PEREIRA, 2006). Para Nascimento e Reginato (2007), esse tipo de decisão possui um caráter mais tático e só pode ser sistematizada até certo ponto.” Assim, o processo decisório local mistura intuição prática e critérios participativos, abrindo espaço para intervenções formativas que sistematizam conhecimentos sem eliminar o juízo contextual.

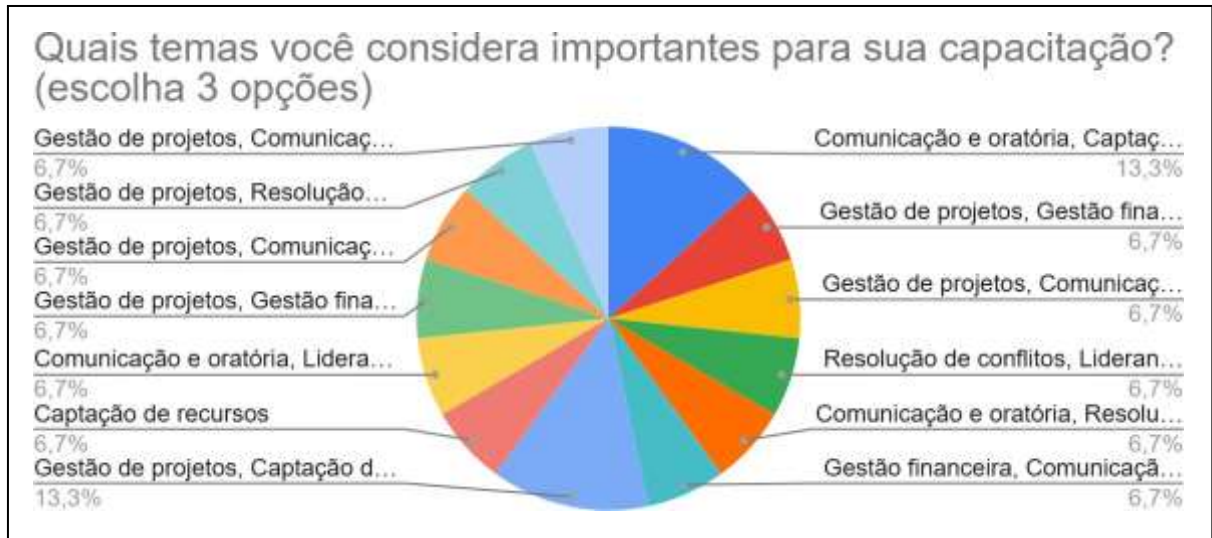
Gráfico 15: Você já participou de algum curso, capacitação ou formação na área?



Fonte: O autor (2025)

Entre 15 respondentes, 66,7% afirmaram já ter participado de curso ou capacitação e 33,3% não. Esse índice de participação sugere que uma parcela relevante dos líderes busca ou já passou por formação, mas ainda persiste um contingente não capacitado. A presença de formação entre a maioria sustenta a possibilidade de difusão de práticas gerenciais mais padronizadas, ao passo que a ausência em um terço dos casos indica necessidade de ampliar acessibilidade e cobertura das ações formativas.

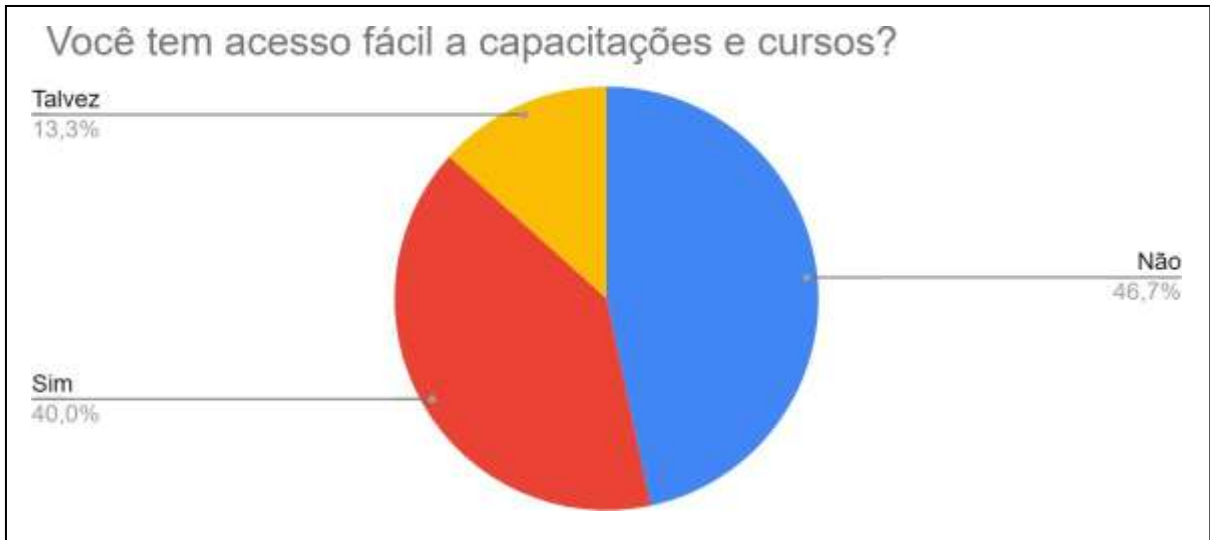
Gráfico 16: Quais temas você considera importantes para sua capacitação?



Fonte: O autor (2025)

As prioridades apontadas destacam comunicação e oratória (60%) e gestão de projetos 53,3% como os temas mais demandados, seguidos por liderança e planejamento estratégico, ambos 46,7%, e por captação de recursos e resolução de conflitos 33,3%. Gestão financeira aparece em menor incidência 20% e leis e direitos não foram selecionadas. Essa hierarquia temática é coerente com os desafios previamente identificados (falta de recursos, necessidade de mobilização e carência de apoio institucional): a ênfase em comunicação e projetos aponta para uma demanda por competências que permitam mobilizar atores, estruturar propostas e gerenciar iniciativas — competências essenciais para transformar capital social em resultados mensuráveis.

Gráfico 17: Você tem acesso fácil a capacitações e cursos?



Fonte: O autor (2025)

Quanto ao acesso, 40% reportam acesso fácil, 46,7% afirmam não ter acesso fácil, e 13,3% indicam talvez. Esse cenário mostra que, apesar de uma maioria ter participado de alguma formação, o acesso sistemático ainda é limitado para quase metade dos respondentes. Tal barreira logística ou informacional compromete a ampliação da qualificação coletiva e tende a reproduzir desigualdades internas no nível de competência e nas fontes de autoridade decisória.

4.7. Avaliação e visão de futuro

A avaliação da visão de futuro envolve compreender como os indivíduos percebem e se engajam no desenvolvimento organizacional. Essa perspectiva dialoga com a literatura, que aponta que o otimismo em relação ao futuro constitui um elemento central para orientar comportamentos e expectativas. Segundo Bruininks e Malle (2005), otimismo é um estado no qual há uma expectativa generalizada de que o futuro será positivo, influenciando diretamente a disposição das pessoas para colaborar e idealizar caminhos futuros. Complementarmente, Chiu, Hui e Lai (2007) definem o otimismo organizacional como a avaliação positiva que os membros fazem sobre o desenvolvimento futuro de sua organização, indicando que quanto mais favorável é essa visão, maior a probabilidade de engajamento, confiança e alinhamento coletivo. Assim, a participação associada a uma percepção otimista fortalece a execução das ações planejadas e sustenta a construção de um futuro organizacional desejado.

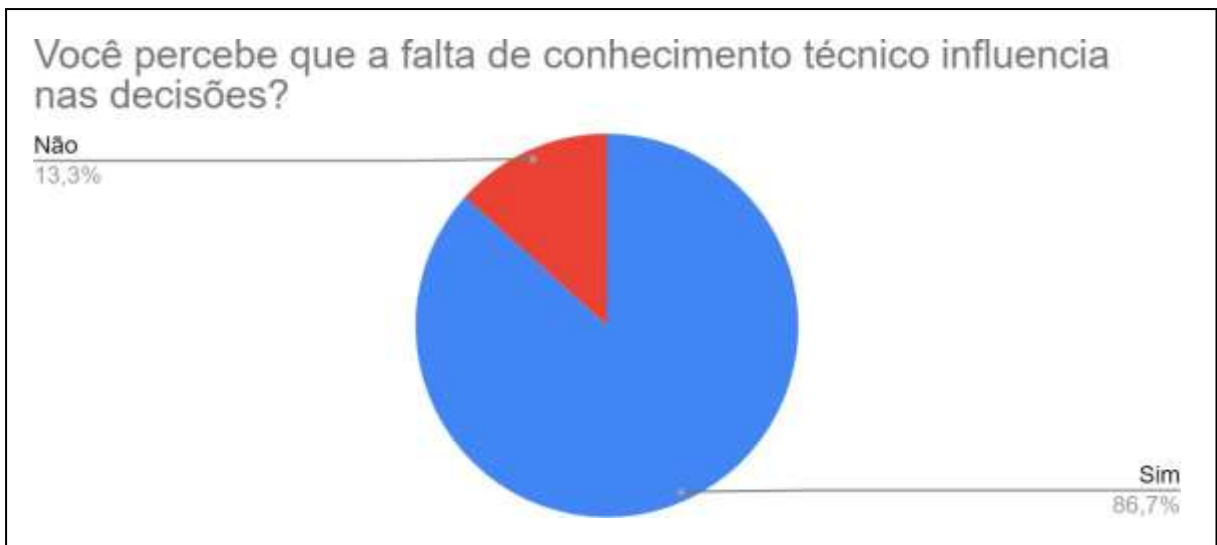
Gráfico 18: Quais recursos são fundamentais para melhorar sua atuação?



Fonte: O autor (2025)

O gráfico demonstra prioridades claras e complementares. Cursos de gestão são apontados por 10 respondentes 66,7%, sendo a demanda mais expressiva — sinaliza uma necessidade explícita por capacitação técnica e por ferramentas de gestão que profissionalizem a condução de projetos e a prestação de contas. Em seguida, mais apoio dos moradores aparece com 9 seleções 60%, indicando que a base social e o engajamento interno são percebidos como vitais para viabilizar ações. Recursos financeiros e melhor comunicação receberam 7 escolhas cada 46,7%, evidenciando que a disponibilidade de fundos e a qualidade dos fluxos comunicacionais são vistas como condicionantes diretas da execução. Apoio de instituições teve 6 menções 40% e acesso a ferramentas digitais 5 33,3%, o que aponta para a busca por parcerias externas e por modernização tecnológica, ainda que em grau menor que capacitação e mobilização. A categoria “outro” é residual 6,7%.

Gráfico 19: Você percebe que a falta de conhecimento teórico influencia nas decisões?



Fonte: O autor (2025)

Neste item, 86,7% afirmam que a falta de conhecimento técnico influencia as decisões, enquanto 13,3% negam. Esse índice majoritário é estatisticamente relevante em uma amostra que revela percepção coletiva de que déficits técnicos têm impacto material sobre o conteúdo, a segurança e a qualidade das decisões tomadas.

Gráfico 20: O que é essencial para melhorar a gestão da comunidade?



Fonte: O autor (2025)

A análise dos dados provenientes da pesquisa sobre os fatores essenciais para a melhoria da gestão da comunidade, revela um foco estratégico no desenvolvimento de capital

humano e social. Os resultados indicam uma priorização acentuada de dois elementos, ambos com a mesma e maior porcentagem: a Formação dos líderes e o Fortalecer parcerias, cada um obtendo 73,3% das menções. Este empate sugere que os respondentes consideram a competência e a capacitação das lideranças, bem como a capacidade de articulação e colaboração com entidades externas, como os pilares indispensáveis e mutuamente reforçadores para o sucesso gerencial. Em um nível de importância intermediário, mas ainda crucial, encontram-se a Participação dos moradores e a garantia de Recursos financeiros, ambos com 46,7% das escolhas. A paridade entre estes dois fatores sublinha a percepção de que uma gestão eficaz depende tanto da mobilização social e legitimidade interna quanto da viabilidade econômica e capacidade de investimento. A Melhoria na infraestrutura, um fator de natureza predominantemente material, foi citada por 40% dos respondentes, posicionando-se logo abaixo dos fatores humanos e financeiros. Por fim, o Planejamento estratégico e os Projetos sustentáveis obtiveram as menores taxas de priorização, com 26,7% e 20%, respectivamente. Este resultado sugere uma visão pragmática por parte dos respondentes, onde a estrutura de base (liderança, parcerias e recursos) é considerada um pré-requisito mais urgente do que os instrumentos formais de gestão ou os projetos de longo prazo, os quais podem ser percebidos como consequências de uma gestão já fortalecida.

4.8. Análise da pesquisa qualitativa

A vertente qualitativa da pesquisa viabilizou-se mediante entrevistas semiestruturadas com as lideranças de Pindoguaba, captando percepções e vivências no processo decisório — majoritariamente condicionado por práticas empíricas. O roteiro fundamentou-se nos mesmos eixos temáticos do questionário aplicado aos demais residentes, o que permitiu a triangulação entre os discursos individuais e a percepção coletiva. Entre as inquirições centrais, destaca-se a gênese da motivação para assumir o protagonismo na gestão local.

De forma semelhante entre os entrevistados, foi relatado que a iniciativa nasceu da necessidade de fortalecer a organização local, atender demandas urgentes da comunidade e suprir lacunas deixadas pela ausência de políticas públicas, evidenciando que o exercício da liderança é impulsionado mais pela vivência cotidiana do que por formação técnica em gestão. Muitos afirmaram que, antes de assumirem o papel de liderança, não havia processos estruturados, metas definidas ou mecanismos formais de planejamento que orientassem as ações comunitárias; as decisões eram tomadas conforme surgiam os problemas, de modo intuitivo e baseado nas experiências acumuladas ao longo do tempo.

Outro ponto investigado refere-se ao modo como os recursos, especialmente os humanos, financeiros e materiais, são mobilizados ou realocados na comunidade. Os líderes declararam que os recursos financeiros são escassos e, por isso, buscam constantemente alternativas por meio de parcerias, mutirões e iniciativas voluntárias, priorizando soluções práticas que evitem conflitos ou sobrecarga entre os membros da comunidade. Em relação aos desafios, muitos relataram que a falta de conhecimento técnico em gestão comunitária é um obstáculo recorrente, mas frequentemente superado pela troca de experiências entre lideranças, apoio de associações locais e consulta a pessoas mais experientes, o que reforça o caráter coletivo da administração empírica. A concorrência entre interesses de grupos diferentes também foi mencionada como um entrave, assim como a limitação de recursos para atender todas as demandas, exigindo decisões rápidas e adaptativas.

Além disso, os entrevistados destacaram que, apesar da ausência de formação administrativa formal, algumas práticas semelhantes ao planejamento estratégico começaram a surgir de forma espontânea, como reuniões comunitárias para definição de prioridades, identificação de forças e fragilidades internas e discussão de oportunidades e ameaças externas e práticas que se aproximam de uma análise SWOT empírica. Tais estratégias, embora não sistematizadas, contribuem para aperfeiçoar as decisões e fortalecer a organização comunitária. Por fim, os líderes reconhecem que, embora a gestão comunitária em Pindoguaba seja predominantemente empírica, a busca por conhecimento, a colaboração entre moradores e a adaptação constante às necessidades locais têm sido fundamentais para tornar o processo decisório cada vez mais eficiente, reforçando a importância de integrar vivências práticas com fundamentos administrativos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo sobre “Gestão Comunitária e Administração Empírica: o processo decisório dos líderes comunitários de Pindoguaba” permitiu compreender, de forma ampla e integrada, como a dinâmica da experiência prática se torna o principal alicerce das ações administrativas realizadas no distrito. A investigação demonstrou que a administração empírica, embora marcada pela ausência de formação técnica formal, constitui-se como um mecanismo legítimo, funcional e adaptado às condições reais do território, sendo profundamente influenciada pelo contexto histórico, socioeconômico e cultural de Pindoguaba.

A análise teórica evidenciou que o empirismo, enquanto fonte de conhecimento baseada na experiência sensível, fornece aos líderes comunitários elementos concretos para interpretar situações e agir de acordo com a realidade vivenciada. Entretanto, também ficou claro que a dependência exclusiva da experiência pode limitar a capacidade de planejamento, dificultar a análise técnica de problemas mais complexos e intensificar riscos decisórios, conforme já apontado por autores como Hume, Cervo e Bervian, Adorno e Horkheimer. Em Pindoguaba, essa condição se manifesta tanto como força quanto como fragilidade: força porque a vivência local permite compreender nuances que teorias abstratas não alcançam; fragilidade porque a ausência de métodos formais reduz a previsibilidade e a consistência de algumas ações comunitárias.

Os resultados analisados demonstraram que a liderança comunitária no distrito se sustenta sobre relações de confiança, pertencimento e legitimidade social, características essenciais em territórios rurais. Os líderes atuam como mediadores, representantes e articuladores de demandas locais, exercendo um papel indispensável na resolução de problemas, no diálogo entre moradores e no encaminhamento de necessidades às instituições públicas. A prática empírica desses líderes se consolidou historicamente, apoiada na observação direta, na repetição de experiências bem-sucedidas e no conhecimento compartilhado entre gerações. Essa dinâmica reforça a centralidade do saber prático no processo decisório, ao mesmo tempo em que evidencia a necessidade de integração entre experiência e técnicas formais de gestão.

A pesquisa também revelou que a gestão comunitária em Pindoguaba se estrutura de maneira colaborativa, com participação dos moradores, reuniões, mobilizações e decisões coletivas. Nesse contexto, a comunicação se destaca como instrumento decisivo, reforçando o diálogo e fortalecendo o senso de pertencimento. Contudo, verificou-se que a informalidade

dos processos, típica da administração empírica, pode comprometer o registro das decisões, a continuidade das ações e a avaliação de resultados — elementos essenciais para aperfeiçoar a gestão comunitária e ampliar sua eficiência.

Do ponto de vista metodológico, o estudo de caso, associado à abordagem qualitativa e quantitativa, permitiu captar com profundidade não apenas as percepções dos líderes, mas também o perfil educacional, social e participativo da comunidade. Os dados coletados — representados em entrevistas, gráficos e tabelas — demonstraram que a escolaridade dos moradores é diversificada, mas ainda marcada por níveis intermediários, o que reforça a dependência da experiência e da intuição como base central da tomada de decisão. Essa realidade aponta para um cenário no qual a formação técnica ainda não é amplamente acessível, mas onde a expertise construída no cotidiano se mostra valiosa e reconhecida pela população.

Em síntese, a administração empírica que orienta a gestão comunitária de Pindoguaba não deve ser interpretada como ausência de capacidade administrativa, mas como uma forma de gestão coerente com as condições locais, histórica e culturalmente construída. Porém, também se evidencia a necessidade de aperfeiçoamento, por meio de capacitações, trocas de experiências e aproximação com ferramentas simples de planejamento, que possam fortalecer a prática existente sem desconsiderar o saber tradicional da comunidade.

Assim, conclui-se que a integração entre experiência e conhecimento técnico representa o caminho mais promissor para o fortalecimento da gestão comunitária em Pindoguaba. O reconhecimento da importância do saber empírico, aliado à introdução gradual de métodos administrativos acessíveis, pode ampliar a eficácia das decisões, promover maior participação social e contribuir para o desenvolvimento sustentável do distrito. O estudo reafirma que compreender a realidade local, respeitar sua história e valorizar seus líderes são passos fundamentais para construir políticas públicas e práticas de gestão mais justas, eficientes e alinhadas às necessidades concretas da população.

REFERÊNCIAS

- ADORNO, Theodor W.; HORKHEIMER, Max. **Dialética do esclarecimento**. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.
- ANGELONI, Maria Tereza Leme. **Comunicação nas organizações**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BACCARO, L. **Fundamentos da Administração Pública**. São Paulo: Atlas, 1986.
- BANYAI, Erik. **Liderança comunitária e identidade local**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.
- CARAVANTES, Geraldo; PANNON, Eduardo; KLOECKNER, Gilberto. **Fundamentos da administração**. São Paulo: Pearson, 2005.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. São Paulo: Pearson, 2005.
- DURKHEIM, Émile. **Educação e sociologia**. São Paulo: Nacional, 1978.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- FRANCO, Maria de Lourdes M. **A liderança comunitária no processo de desenvolvimento**. São Paulo: Cortez, 1988.
- FREITAS, Henrique. **Desenvolvimento comunitário e liderança**. Belo Horizonte: Autêntica, 2014.
- GEUS, Arie de. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a mudar**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- GOIS, José. **Cultura e liderança em comunidades locais**. Salvador: EDUFBA, 1994.
- GOODE, William J. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Nacional, 1979.
- GUTIERREZ, Francisco. **Comunicação e educação: a prática do diálogo**. Petrópolis: Vozes, 1999.
- HABERMAS, Jürgen. **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.
- HEIN, Lars. **Tomada de decisão na administração**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1972.

HOPPEN, Norberto. **Tomada de decisão e estrutura organizacional**. São Paulo: Atlas, 1992.

KEATING, Michael. **Desenvolvimento comunitário e participação**. Lisboa: Edições 70, 2012.

KLINGER, Adriano. **Introdução ao empirismo**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

LOCKE, John. **Ensaio sobre o entendimento humano**. São Paulo: Nova Cultural, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, Clovis; FERNANDES, Bethania. **Mudança organizacional e interpretação**. Curitiba: UEPG, 1998.

MACHADO-DA-SILVA, Clovis et al. **Estudos organizacionais**. Curitiba: Champagnat, 1999b.

MALINOWSKI, Bronislaw. **Uma teoria científica da cultura**. São Paulo: Abril Cultural, 1970.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

MONTERO, Maritza. **Teoria e prática da psicologia comunitária**. Petrópolis: Vozes, 2004.

MOREIRA, Antonio. **O sujeito da aprendizagem**. São Paulo: Cortez, 1999.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Desenvolvimento e espaço público**. São Paulo: Editora 34, 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson, 2010.

ROJAS, Mario. **Liderança e protagonismo comunitário**. Buenos Aires: CLACSO, 2002.

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO

Questionário sobre Liderança Comunitária

Prezado(a) participante,

Este questionário tem como objetivo compreender o perfil dos líderes comunitários, os desafios enfrentados na gestão da comunidade e as estratégias adotadas. As informações coletadas são confidenciais, usadas exclusivamente para fins acadêmicos e não serão divulgadas individualmente.

A sua participação é voluntária.

Bloco 1 – Perfil do Líder Comunitário

1. Faixa etária:

- Menos de 25 anos
- 26 a 35 anos
- 36 a 45 anos
- 46 a 55 anos
- 56 anos ou mais

2. Gênero:

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não informar
- Outro: _____

3. Nível de escolaridade:

- Ensino Fundamental Incompleto
- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo

Pós-Graduação

4. Há quanto tempo você atua como líder comunitário?

Menos de 1 ano

1 a 3 anos

4 a 7 anos

8 a 10 anos

Mais de 10 anos

5. Como você se tornou líder da comunidade?

Fui eleito pelos moradores

Fui indicado por antigos líderes

Me voluntariei espontaneamente

Faço parte de uma entidade/associação da comunidade

Outro: _____

Bloco 2 – Organização e Funcionamento da Comunidade

6. A comunidade possui alguma entidade formalizada?

Sim

Não

7. Existem reuniões periódicas com os moradores?

Sim, mensais

Sim, bimestrais

Sim, esporadicamente

Não são realizadas

8. A comunidade possui algum tipo de planejamento?

Sim

Não

Está em construção

9. Como ocorre o processo de tomada de decisão na comunidade?

- De forma coletiva
- Em reuniões com uma diretoria
- De forma individual
- Depende da situação
- Outro: _____

Bloco 3 – Desafios na Gestão Comunitária

10. Quais são os principais desafios que você enfrenta na gestão da comunidade? (Marque até 3)

- Falta de recursos financeiros
- Falta de participação dos moradores
- Conflitos internos
- Falta de apoio do poder público
- Dificuldade na comunicação
- Ausência de formação técnica
- Outro: _____

11. Quais os principais problemas que a comunidade enfrenta atualmente? (Marque até 3)

- Desemprego
- Falta de segurança
- Falta de acesso à saúde
- Falta de saneamento básico
- Problemas de moradia
- Falta de espaços de lazer e cultura
- Outro: _____

12. Quais são os maiores potenciais da comunidade? (Marque até 3)

- Trabalho coletivo
- Voluntariado dos moradores
- Projetos culturais
- Projetos ambientais
- Parcerias externas

- Produção local
- Outro: _____

Bloco 4 – Processo Decisório e Estratégias de Atuação

13. Suas decisões são baseadas principalmente em:

- Minha experiência pessoal
- Opiniões dos moradores
- Conhecimentos adquiridos em cursos
- Apoio de instituições
- Outro: _____

14. Quais são suas principais estratégias para resolver problemas na comunidade?

(Marque até 2)

- Realizar reuniões
- Buscar apoio externo
- Resolver diretamente
- Mobilizar voluntários
- Buscar capacitações
- Outro: _____

Bloco 5 – Formação e Capacitação

15. Você já participou de algum curso, capacitação ou formação na área?

- Sim
- Não

Se sim, informe qual(is): _____

16. Quais temas você considera importantes para sua capacitação? (Marque até 3)

- Gestão de projetos
- Gestão financeira
- Comunicação e oratória
- Resolução de conflitos
- Leis e direitos

- Captação de recursos
- Liderança
- Planejamento estratégico

17. Você tem acesso fácil a capacitações e cursos?

- Sim
- Não
- Às vezes

Bloco 6 – Apoio Externo e Parcerias

18. Existe algum tipo de apoio externo na gestão da comunidade?

- Sim, de ONGs
- Sim, da prefeitura
- Sim, de outras instituições
- Não há apoio externo
- Outro: _____

19. Como você avalia o apoio do poder público?

- Muito bom
- Bom
- Regular
- Ruim
- Inexistente

20. Com que frequência há contato com órgãos públicos?

- Frequente
- Ocasional
- Raro
- Nunca

Bloco 7 – Avaliação e Visão de Futuro

21. Quais recursos são fundamentais para melhorar sua atuação? (Marque até 3)

- Cursos de gestão
- Recursos financeiros
- Mais apoio dos moradores
- Melhor comunicação
- Apoio de instituições
- Acesso a ferramentas digitais
- Outro: _____

22. Você percebe que a falta de conhecimento técnico influencia nas decisões?

- Sim
- Não

Se sim, de que forma? _____

23. O que é essencial para melhorar a gestão da comunidade? (Marque até 3)

- Formação dos líderes
- Participação dos moradores
- Recursos financeiros
- Melhoria na infraestrutura
- Fortalecer parcerias
- Projetos sustentáveis
- Planejamento estratégico
- Outro: _____

24. Você tem interesse em continuar atuando como líder?

- Sim
- Não
- Tenho dúvidas

25. Gostaria de deixar algum comentário ou sugestão?

- Sim: _____
- Não